

DISTRIBUCIONES ZARAUZ¹

Usted es el representante de Distribuciones Zarauz, empresa mayorista de electrodomésticos de línea marrón. Dentro de los planes trimestrales de su compañía está previsto negociar con el representante de una cadena regional llamada "Almacenes Capri" que, según la información conseguida en anteriores visitas, desea adquirir una partida de televisores.

Su trabajo en Distribuciones Zarauz consiste en negociar el suministro de electrodomésticos a empresas como Capri. En este caso, tanto Ud. como el representante de Capri están interesados en llegar a un posible acuerdo sobre un único modelo de televisor. Obviamente su intención es vender el mayor número posible de estos aparatos (dentro de las existencias que tiene su empresa en este momento), al máximo precio y con unas buenas condiciones de cobro. Ud. es consciente de que el representante de Almacenes Capri tendrá en cuenta para su decisión de compra estas mismas variables pues es algo que ya han acordado previamente.

Al empezar a preparar su negociación, Ud. se ha encontrado con el problema de tener que decidir entre las distintas alternativas que surgen como consecuencia de las múltiples combinaciones que pueden hacerse con las tres variables que serán objeto de la negociación. Además, el problema no es trivial pues estas variables están medidas en distintas magnitudes (número de televisores, euros y días, respectivamente). En busca de una solución para este asunto Ud. se ha reunido con su superior y, recordando los consejos que recibieron a propósito de este problema en un curso de negociación al que ambos asistieron recientemente (ver Anexo I), se pusieron a construir unas tablas de pesos y valores para cada una de las tres variables consideradas. En concreto, llegaron a desarrollar los cálculos siguientes:

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Agustín Avilés Uruñuela, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Este documento puede ser utilizado como una unidad didáctica con el caso NEGI-8 "Almacenes Capri".
Copyright ©2003, Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin la autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

PESO DE LAS VARIABLES

Número de unidades: esta variable es fundamental para su empresa. Ustedes tienen un stock en su almacén 450 unidades del tipo de televisor considerado y han oído que el fabricante de la marca está pensando sustituir el modelo existente por otro más moderno y sofisticado por lo que les interesaría vender rápidamente el máximo número posible de las existencias. Su jefe y Ud. han decidido que esta variable es la primera en importancia y por ello le han adjudicado un peso de 5 sobre 10.

Precio: aunque el precio es siempre importante, ustedes han considerado que, mientras se supere un precio mínimo, el valor de esta variable siempre se puede considerar como satisfactorio. Por estas razones, el peso que le han adjudicado a la misma es de 3 sobre 10.

Forma de cobro: en este momento la forma de cobro es lo menos importante para su empresa teniendo en cuenta su excelente situación financiera y la garantía de cobro que supone vender a Almacenes Capri, quienes mantienen una magnífica fama en el sector de cumplir siempre sus compromisos. En consecuencia, el peso adjudicado a esta tercera variable de negociación ha sido de 2 sobre 10.

VALORACIÓN DE LAS VARIABLES

Número de unidades: el máximo que pueden vender son las existencias actuales de 450 televisores. Si el pedido fuera mayor, habría que comprar la diferencia a otro mayorista con todos los inconvenientes y riesgos que eso supone. Por otro lado, Vds. creen que no les interesa un pedido de menos de 50 unidades debido a los costes de envío y el riesgo señalado de que pase el tiempo y el fabricante ponga mientras tanto el nuevo modelo de televisor en el mercado. Estas consideraciones les han llevado a asignar una distribución del valor del posible acuerdo, en función del número de unidades, de la forma siguiente:

Cantidad	Valor
50	0
150	20
250	40
350	70
450	100

Precio: ustedes han estimado, en base a otras negociaciones, a datos de competidores y de otros clientes, que su banda de precio puede oscilar entre los 55 y los 100 € por unidad. De esta forma su asignación de valor para los posibles acuerdos, en lo que al precio se refiere, es:

Precio (€)	Valor
55	0
65	10
75	30
85	60
100	100

Forma de Cobro: aunque ustedes son conscientes de que ningún almacén paga a treinta días, ni siquiera Almacenes Capri, esta es una posibilidad que deben considerar. Los valores que han asignado a cada una de las alternativas posibles de un acuerdo en esta materia han sido los siguientes:

Forma de cobro (días)	Valor
120	0
90	40
60	70
30	100

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Tras hacer estas consideraciones y cuando su jefe y usted habían empezado a elaborar la tabla de valoración de alternativas del Anexo II siguiendo las instrucciones del Anexo I, él ha tenido que salir rápidamente a una reunión imprevista en el extranjero y le ha encargado que acabe Ud. de elaborar la documentación que precise para la negociación. También le ha dicho que, cuando tenga clara la valoración de alternativas, se ponga rápidamente en contacto con el representante de Almacenes Capri y negocien los términos del posible suministro. Su jefe le ha encargado que consiga un buen acuerdo y eso significa para él que cualquier pacto al que llegue no debería estar por debajo del 50% del valor óptimo posible (este óptimo sería el que supusiese la venta de 450 televisores a 100 € por unidad y con cobro a 30 días). Su jefe ha llegado a esta conclusión por comparación con alternativas de suministro a otras cadenas en lugar de a Almacenes Capri.

Ud. sabe además que el Departamento de Compras de Almacenes Capri dispone de un exhaustivo procedimiento de compra a proveedores que incluye siempre la elaboración de tablas comparativas para la valoración de las distintas ofertas. Por esta razón es muy posible que el comprador disponga de unas tablas parecidas a las suyas que contemplen las mismas alternativas desarrolladas por Ud. y su jefe pero, lógicamente, diferentemente valoradas. De esta forma le recomendamos que, con ánimo simplificador, no se entretenga en interpolar ni en valorar otras alternativas distintas a las que ya han decidido su jefe y usted.